





## พุทธนวัตกรรมการบริหารคณะสงฆ์: การถอดบทเรียนจากสังฆกรรม ในพระวินัยปิฎกสู่ความสามัคคีธรรม

อาณัติชัย เหลืองอมรชัย

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ "สังฆกรรม" ในพระวินัยปิฎกในฐานะนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ และถอดบทเรียนเพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสามัคคีธรรมท่ามกลางวิกฤตการบริหารคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า สังฆกรรมมิใช่เพียงพิธีกรรมทางศาสนา แต่เป็นนวัตกรรมการจัดการที่ยึดหลัก "ธรรมาธิปไตย" ที่ผสมผสานนิติรัฐและจริยธรรมเข้าด้วยกันอย่างลงตัว โดยมีกลไกการบริหารที่แบ่งลำดับชั้นความสำคัญและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่อปโลกนกรรมจนถึงญัตติจตุตถกรรม ซึ่งสะท้อนหลักการตรวจสอบถ่วงดุลการคุ้มครองสิทธิเสียงข้างน้อย (Minority Rights) และกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ผ่านกลไกอธิกรณ์สมณะ 7

บทความนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็นโมเดลพุทธนวัตกรรมการเพื่อความสามัคคี (BIH Model) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมบนฐานปัญญา 2) กลไกตรวจสอบถ่วงดุลและช่วงเวลาแห่งสติ 3) ความเสมอภาคภายใต้กฎ และ 4) เอกภาพทางจิตวิญญาณผ่านกระบวนการทางกายภาพ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ในการฟื้นฟูระบบสังฆาภิบาล การจัดการความขัดแย้ง และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความโปร่งใส ซึ่งจะช่วยให้คณะสงฆ์สามารถดำรงสถานะและศรัทธาได้อย่างมั่นคงในโลกยุคดิจิทัลดิสรรับชั้น

**คำสำคัญ:** พุทธนวัตกรรมการบริหาร; สังฆกรรม; การบริหารความขัดแย้ง; ความสามัคคีธรรม; พระวินัยปิฎก



## Buddhist Innovation in Sangha Administration: Lessons Learned from Sanghakamma in the Vinaya Pitaka towards Harmony

Anutchai Loungamornchai

---

### Abstract

This academic article aims to analyze "Sanghakamma" (Ecclesiastical Acts) in the Vinaya Pitaka as an innovation in Sangha organization management and to extract lessons for synthesizing guidelines to promote harmony amidst the current administrative crisis of the Thai Sangha. The study reveals that Sanghakamma is not merely a religious ritual but a social innovation based on "Dhammocracy," which seamlessly integrates the rule of law with virtue ethics. It features a systematic hierarchy of decision-making and administration, ranging from Apilokana-kamma to Natti-catuttha-kamma. These mechanisms reflect principles of checks and balances, protection of minority rights, and restorative justice through the Seven Settlement of Disputes Adhikaranasamatha 7.

This article synthesizes a new body of knowledge termed the "Buddhist Innovation for Harmony Model (BIH Model)," consisting of four key components: 1) Wisdom-based participation, 2) Check and balance mechanisms with cognitive time-gaps, 3) Rule of Dhamma equality, and 4) Spiritual unity through physical processes. Furthermore, it suggests practical applications for revitalizing Sangha governance, conflict management, and utilizing technology for transparency, thereby enabling the Sangha to maintain its status and public faith securely in the era of digital disruption.

**Keywords:** Buddhist Management Innovation; Sanghakamma; Conflict Management; Harmony (Samaggidhamma); Vinaya Pitaka



## บทนำ

ในท่ามกลางพลวัตของโลกยุคโลกาภิวัตน์และกระแสความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด สถาบันทางศาสนาทั่วโลกกำลังเผชิญกับบททดสอบครั้งสำคัญในการดำรงสถานะและบทบาททางสังคม (Campbell, 2012) คณะสงฆ์ไทยในฐานะองค์กรหลักทางจิตวิญญาณของสังคมไทยก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงแรงสั่นสะเทือนนี้ได้ ปัจจุบันปรากฏรอยร้าวที่ชัดเจนในมิติของการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ ซึ่งถูกท้าทายด้วยกระแสธารของข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ปัญหาความขัดแย้งภายในวัด การจัดการทรัพย์สินและศาสนสมบัติที่ไม่โปร่งใส รวมถึงวิกฤตศรัทธาที่เกิดจากจริยวัตรส่วนบุคคลของสมณะที่ถูกนำเสนอและขยายผลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางและความล่าช้าของระบบการบริหารจัดการคณะสงฆ์ที่มีอยู่ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2565) ปัญหาเหล่านี้มิใช่เพียงเรื่องของปัจเจกบุคคล แต่เป็นปัญหาระดับโครงสร้าง ที่ชี้ว่ากลไกการกำกับดูแลตนเองของคณะสงฆ์กำลังประสบภาวะติดขัดและขาดประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์

รากเหง้าสำคัญของปัญหานี้สืบเนื่องมาจากรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันที่มีลักษณะโน้มเอียงไปทางอำนาจนิยม หรือการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือตัวบุคคลมากเกินไป ตามโครงสร้างของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเน้นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นคล้ายคลึงกับระบบราชการ จนทำให้กลไกการตรวจสอบถ่วงดุลตามธรรมวินัยที่ควรจะมีอยู่เดิมนั้นอ่อนแอลง (พระไพศาล วิสาโล, 2546; McCargo, 2004) สภาพการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดความลึกลับ ระหว่างอำนาจทางกฎหมายกับอำนาจทางธรรมและสวนทางกับเจตนารมณ์ดั้งเดิมของพุทธศาสนาที่เน้นธรรมนิยม หรือการถือเอาความถูกต้องแห่งธรรมวินัยเป็นบรรทัดฐานสูงสุด และสังฆนิยม ที่ให้ความสำคัญกับมติและการมีส่วนร่วมของหมู่คณะ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2556) การละเลยกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน และการผูกขาดอำนาจการบริหารโดยขาดการมีส่วนร่วม นำไปสู่ความรู้สึกแปลกแยกการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย และความเสื่อมถอยของสามัคคีธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต), 2561)

อย่างไรก็ตาม เมื่อย้อนกลับไปสืบค้นภูมิปัญญาดั้งเดิมในคัมภีร์ชั้นต้นอย่างพระวินัยปิฎก จะพบข้อเท็จจริงที่น่าสนใจว่า พระพุทธองค์มิได้ทรงวางรากฐานคณะสงฆ์ให้เป็นเพียงกลุ่มความเชื่อทางจิตวิญญาณที่รวมตัวกันอย่างหลวมๆ เท่านั้น แต่ทรงออกแบบโครงสร้างการบริหารไว้อย่างล้ำสมัยและรัดกุมผ่านระบบนิติกรรมที่เรียกว่า สังฆกรรม หากพิจารณาสังฆกรรม ผ่านแว่นตาของรัฐประศาสนศาสตร์และนิติปรัชญาสมัยใหม่ จะพบว่านี่ไม่ใช่เพียงพิธีกรรมทางศาสนาที่กระทำเพื่อความศักดิ์สิทธิ์ แต่คือนวัตกรรมการบริหารจัดการ ที่ทรงประสิทธิภาพ ล้ำหน้ากว่าบริบทสังคมการเมืองในยุคนั้น โดยยึดหลัก ธรรมาธิปไตย ที่เน้นกระบวนการปรึกษาหารือ ความโปร่งใส และการสร้างฉันทามติอย่างเคร่งครัด (Bechert & Gombrich, 1984) สังฆกรรมจึงทำหน้าที่เสมือนรัฐธรรมนูญฉบับมีชีวิตที่เป็นทั้งกลไกในการระงับข้อพิพาทและเป็นเครื่องมือในการบริหารความหลากหลายทางความคิดเพื่อสร้างเอกภาพขององค์กรที่ยั่งยืน การมองข้ามสาระสำคัญเชิงบริหารของสังฆกรรม โดยลดทอนคุณค่าเหลือเพียงพิธีกรรม ทำให้คณะสงฆ์สูญเสียเครื่องมืออันทรงพลังในการจัดการปัญหาภายใน และสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ตนเองไปอย่างน่าเสียดาย



ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์เจาะลึกสังฆกรรมในฐานะนวัตกรรมทางสังคมและภูมิปัญญา การบริหารจัดการองค์กรชั้นสูงของพุทธศาสนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนจากคัมภีร์พระวินัยปิฎก ทั้งในแง่ของกระบวนการ นิติวิธี และปรัชญาเบื้องหลัง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางหรือโมเดลในการ บริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยร่วมสมัย บทความนี้พยายามตอบคำถามวิจัยที่ทำ ทายว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่แฝงอยู่ในกระบวนการสังฆกรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อรื้อฟื้น และเสริมสร้าง ความสามัคคีธรรมให้แก่คณะสงฆ์ไทย ท่ามกลางวิกฤตการบริหารจัดการในปัจจุบันได้อย่างไร ข้อเสนอแนะมุ่งหวังที่จะเสนอทางออกที่ไม่ใช่เพียงการใช้อำนาจบังคับทางกฎหมาย แต่เป็นการใช้อำนาจทาง ปัญญาและกระบวนการทางธรรม เพื่อสร้างศรัทธาและความเป็นปึกแผ่นจากภายในสู่ภายนอกอย่างยั่งยืน

## สังฆกรรมในพระวินัยปิฎก

สังฆกรรม หากถอดความตามรากศัพท์ หมายถึง การงานที่สงฆ์พึงทำร่วมกันหรือกิจกรรมที่เป็น อำนาจหน้าที่ของหมู่คณะ ในทางนิติศาสตร์พุทธศาสนา สังฆกรรมมิใช่เพียงพิธีกรรมศักดิ์สิทธิ์ แต่คือ นิติกรรม ทางพระวินัยที่มีผลผูกพันสมาชิกในองค์กร ทั้งในแง่สถานภาพ สิทธิ และหน้าที่ เพื่อให้กิจการของสงฆ์ดำเนิน ไปอย่างเรียบร้อยและถูกต้องตามธรรมนุญสูงสุดคือพระธรรมวินัย (วิ.ม. (ไทย) 4/214/137) การวิเคราะห์สังฆ กรรมในเชิงบริหารศาสตร์สมัยใหม่ พบว่าพระพุทธร่องค์ทรงวางระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารการ ประชุม และนิติวิธีไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีการออกแบบกลไกกระบวนการที่สอดคล้องกฎหมาย เพื่อป้องกันการ ใช้อำนาจโดยมิชอบและรับประกันการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียม

พระวินัยบัญญัติได้จำแนกสังฆกรรมออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งสะท้อนระดับความเข้มข้นของการ บริหารและระดับชั้นของธรรมาภิบาลที่แตกต่างกันตามการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อองค์กรสงฆ์ (วชิรญาณวโรรส, สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยา, 2541; Wijayaratna, 1990):

1. **อปโลกนกรรม (Apilokana-kamma)** การบริหารแบบฉันทามติอย่างไม่เป็นทางการ คือการ ปรีกษาหารือ การแจ้งเพื่อทราบ หรือการขอความเห็นชอบเบื้องต้น เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความ คล่องตัว ใช้ในกิจการทั่วไปที่ไม่ซับซ้อนและไม่ขัดแย้งกับหลักการใหญ่ เช่น การแบ่งของสงฆ์ (จีวร, อาหาร) การแจ้งย้ายเสนาสนะ หรือการนัดหมายลงปาติโมกข์ กระบวนการนี้สะท้อนความยืดหยุ่นและการสร้างความ เข้าใจร่วมกันก่อนที่จะมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ (Vin. I. 317) เปรียบได้กับการประชุมหารือของคณะผู้บริหาร เพื่อขอฉันทามติเบื้องต้นก่อนที่จะนำไปสู่การออกคำสั่งปฏิบัติการ

2. **ญัตติกรรม (Ñatti-kamma)** การมอบอำนาจและการบริหารจัดการองค์กร คือการทำกรรม ด้วยการจัดญัตติหรือข้อเสนอในที่ประชุมพิจารณาและตัดสินใจทันทีโดยไม่ต้องสวดประกาศ้าหรือทบทวน หลายรอบ ใช้สำหรับเรื่องที่ไม่ซับซ้อนและเป็นอำนาจบริหารปกติ เช่น การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สงฆ์ เพื่อทำ หน้าที่ต่างๆ (เช่น ภัตตาคารเทศก์ ผู้แจกอาหาร หรือ เสนาสนคาหาปกะ ผู้ดูแลที่พักอาศัย) หรือการมอบหมาย งานซึ่งเทียบได้กับการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานหรือมอบอำนาจในองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นสมรรถนะและ



ความไว้วางใจ (Vin. I. 318) การใช้ญัตติกรรมแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง แต่ยังคงไว้ซึ่งความชอบธรรมจากการรับรองของที่ประชุม

**3. ญัตติทุติยกรรม (Ñatti-dutiya-kamma)** กระบวนการยุติธรรมและการตรวจสอบขั้นต้น คือ การทำกรรมด้วยการตั้งญัตติ 1 ครั้ง แล้วสวดประกาศหรือ 1 ครั้ง เป็นกระบวนการที่เพิ่มความรอบคอบ และเปิดโอกาสให้มีการทบทวน ใช้ในเรื่องที่มีผลกระทบต่อบุคคลหรือพื้นที่ เช่น การลงโทษภิกษุผู้กระทำผิดสถานเบาหรือความผิดลหุโทษ (เช่น ตัชชณียกรรม การขนาบโทษภิกษุผู้ประพฤติเสียหาย) หรือการสมมติสีมา ซึ่งต้องการการยืนยันมติจากที่ประชุมอย่างเป็นทางการ การมีช่วงเวลาสวดประกาศ 1 ครั้ง คือการเปิดช่องว่างแห่งสติ ให้สมาชิกได้พิจารณาไตร่ตรองถึงความถูกต้องและความเป็นธรรมก่อนที่มติจะมีผลบังคับใช้ (Vin. I. 319) เพื่อป้องกันการตัดสินใจด้วยอารมณ์ชั่ววูบ

**4. ญัตติจตุตถกรรม (Ñatti-catuttha-kamma)** กระบวนการพิจารณาขั้นสูงสุดและหลักประกันสิทธิ คือการทำกรรมด้วยการตั้งญัตติ 1 ครั้ง แล้วสวดประกาศ 3 ครั้ง รวมเป็น 4 ครั้ง ถือเป็นกระบวนการที่มีความเข้มข้นสูงสุดใช้สำหรับเรื่อง "คอขาดบาดตาย" ที่กระทบต่อสถานภาพของบุคคลอย่างรุนแรงหรือความมั่นคงสูงสุดขององค์กร เช่น การอุปสมบท (การรับสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร), การกรานกฐิน, หรือการขับออกจากหมู่คณะ (นิกหกรรม) เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจแก้ไขได้ยาก (Vin. I. 319; Horner, 1951) เทียบได้กับกระบวนการแก้ไขรัฐธรรมนูญหรือการพิจารณาคดีในศาลฎีกาที่ต้องอาศัยความระมัดระวังสูงสุด ทุกขั้นตอนต้องเปิดเผย โปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการคัดค้านได้ถึง 3 วาระ เพื่อให้มั่นใจว่ามติที่บรรลุสิทธิตุติธรรมอย่างแท้จริง

## นัยยะทางรัฐประศาสนศาสตร์และหลักธรรมาธิปไตย

โครงสร้างของสังฆกรรมสะท้อนหลักธรรมาธิปไตย ซึ่งเป็นระบอบการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่เหนือกว่าประชาธิปไตยทั่วไปที่อาจถูกครอบงำด้วยอคติของเสียงข้างมาก (Buddhadasa Bhikkhu, 1986) โดยมีนัยยะสำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ดังนี้

**1. ระบบองค์ประชุมและความชอบธรรม** พระวินัยกำหนดจำนวนภิกษุขั้นต่ำไว้อย่างชัดเจนตามลักษณะของกรรม เรียกว่า "วรรค" ได้แก่ จตุรวรรค (4 รูป) สำหรับสังฆกรรมทั่วไป, ปัญจวรรค (5 รูป) สำหรับการอุปสมบทในถิ่นทุรกันดาร, ทศวรรค (10 รูป) สำหรับการอุปสมบทในมณฑลประเทศ, และ วิสตีวรรค (20 รูป) สำหรับการระงับอบัติสังฆาทิเสส (อัพภานกรรม) หากภิกษุไม่ครบองค์ประชุมตามที่กำหนด กรรมนั้นย่อมเป็นโมฆะทันที หลักการนี้สะท้อนหลักความชอบธรรมทางกฎหมายและหลักอำนาจกระทำการ เพื่อป้องกันการใช้อำนาจโดยกลุ่มบุคคลเพียงกลุ่มเดียว หรือการตัดสินใจโดยพลการ และยังแสดงถึงการกระจายอำนาจที่กำหนดให้ชุมชนสงฆ์ในแต่ละพื้นที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้หากมีองค์ประกอบครบถ้วน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากศูนย์กลางเพียงอย่างเดียว (Vin. I. 319)

**2. การคัดค้านและสิทธิของเสียงส่วนน้อย** ในกระบวนการสังฆกรรม (ยกเว้นการลงโทษผู้ทำผิดจริง) หากมีภิกษุแม้เพียงรูปเดียวคัดค้าน มตินั้นอาจต้องตกไปหรือต้องระงับไว้เพื่อพิจารณาใหม่ หลักการนี้

สะท้อนการให้ความสำคัญกับมิติเอกฉันท์หรือความพร้อมเพรียงอย่างแท้จริง ซึ่งต่างจากระบบรัฐสภาที่ใช้เพียงเสียงข้างมาก การให้สิทธิ์คัดค้านแก่สมาชิกทุกคน แสดงถึงการเคารพในธรรมสำนึกของปัจเจกบุคคล และป้องกัน เผด็จการเสียงข้างมากอย่างไรก็ตาม การคัดค้านนั้นต้องตั้งอยู่บนฐานของธรรมวาที (ผู้พูดเป็นธรรม) มิใช่การขัดขวางเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งเป็นการถ่วงดุลอำนาจที่ลึกซึ้งเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นบริสุทธิ์ยุติธรรมและเป็นไปตามธรรมวินัยจริงๆ (Sasaki, 2011)

**3. หลักเขตอำนาจทางพื้นที่และนิติรัฐ** การทำสังฆกรรมต้องกระทำภายในเขตสีมาเดียวกัน ซึ่งสะท้อนหลักการบริหารแบบยึดพื้นที่สมาชิกทุกคนที่อยู่ในเขตสีมามีสังวาสเสมอกัน คือมีสิทธิและหน้าที่เท่าเทียมกันในการเข้าร่วมประชุม การกีดกันภิกษุที่อยู่ในเขตสีมาไม่ให้เข้าร่วมประชุมจะทำให้สังฆกรรมนั้นเสียไป หลักการนี้ยืนยันถึงความเสมอภาคต่อหน้าภิกษุภิกษุณี และความเป็นเอกภาพขององค์กรที่ไม่สามารถแบ่งแยกได้ในเชิงปฏิบัติ สีมาจึงมีใช้เพียงเส้นแบ่งทางกายภาพ แต่คือขอบเขตแห่งอำนาจอธิปไตยของสงฆ์ที่รับประกันว่าภิกษุภิกษุณี (พระวินัย) จะถูกบังคับใช้อย่างเสมอภาคทั่วถึงกัน

### สังฆกรรมในฐานะเครื่องมือบริหารจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หรือ อธิกรณ์ เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของสังคมมนุษย์รวมถึงองค์กรสงฆ์ พระวินัยปิฎกจำแนกอธิกรณ์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วิวาทาธิกรณ์ (ความขัดแย้งทางความคิดเห็นหรือหลักการ) 2) อนูวาทาธิกรณ์ (การโจทก์ขานหรือกล่าวหาว่ากระทำผิด) 3) อาปัตตาธิกรณ์ (การต้องอาบัติหรือละเมิดกฎระเบียบ) และ 4) กิจจาธิกรณ์ (ความขัดแย้งหรือภาระหน้าที่อันเกิดจากกิจที่สงฆ์พึงทำ) (Vin. II. 88) อย่างไรก็ตาม พระพุทธองค์มิได้มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งชั่วร้ายที่ต้องกำจัดให้สิ้นซาก แต่ทรงมองว่าเป็นโอกาสในการทดสอบและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบ (Resilience) ผ่านนวัตกรรมการบริหารที่เรียกว่า "อธิกรณ์สมณะ" (Rhys Davids & Oldenberg, 1881; Chanchaochai, 2008) ซึ่งเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทที่เน้นการฟื้นฟูความสัมพันธ์มากกว่าการลงโทษเพื่อแก้แค้น โดยมุ่งเน้นความถูกต้องแห่งธรรมวินัยเป็นที่ตั้ง

วิเคราะห์กระบวนการระงับอธิกรณ์ 7 ประการ เรียกว่า อธิกรณ์สมณะ 7 ถือเป็นหัวใจของกระบวนการยุติธรรมและการบริหารความขัดแย้งในระบบสังฆกรรม ซึ่งปรากฏใน มัชฌิมนิกาย และ พระวินัยปิฎก โดยมีกลไกที่น่าสนใจเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ ดังนี้ (M. II. 247; Vin. II. 73):

**1. สัมมุขาวินัย** หลักการเผชิญหน้าเพื่อความโปร่งใส คือการระงับอธิกรณ์ต่อหน้า องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ต่อหน้าสงฆ์ (องค์คณะผู้ตัดสินต้องครบองค์ประชุมและพร้อมเพรียงกัน), ต่อหน้าบุคคล (คู่กรณีทั้งโจทก์และจำเลยต้องอยู่พร้อมหน้า ห้ามตัดสินลับหลังเพื่อความเป็นธรรมในการต่อสู้คดี), ต่อหน้าวัตถุ (พยานหลักฐานหรือเรื่องราวต้องชัดเจน), และ ต่อหน้าธรรมวินัย (ต้องวินิจฉัยตามตัวบทกฎหมายและหลักการที่ถูกต้อง) หลักการนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งสมัยใหม่ที่เน้น การเจรจาไกล่เกลี่ยและกระบวนการที่โปร่งใสเพื่อป้องกันข้อครหาและการบิดเบือนข้อเท็จจริง (Galtung, 1996) การขาดสัมมุขาวินัย



มักเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ความขัดแย้งในปัจจุบันบานปลาย เพราะคู่อริมักโต้ตอบกันผ่านสื่อแทนที่จะเผชิญหน้ากันในระบบ

**2. เภยยลิกา** ประชาธิปไตยฐานธรรม เมื่อการเจรจาด้วยวาจาไม่เป็นผลและไม่สามารถหาข้อยุติได้โดยเอกฉันท์ สงฆ์จะใช้วิธีการตัดสินโดยถือเสียงข้างมาก แต่มีเงื่อนไขสำคัญเชิงธรรมาภิบาลว่า เสียงข้างมากนั้นต้องประกอบด้วยธรรมวาที (ผู้กล่าวตามธรรม) ไม่ใช่เพียงพวกมากลากไปหรืออธรรมวาที กระบวนการนี้มีการใช้สลากเป็นเครื่องมือลงคะแนน ซึ่งถือเป็นวัตรกรรมการเลือกตั้งที่เก่าแก่และซับซ้อน โดยแบ่งวิธีการลงคะแนนเป็น 3 รูปแบบตามความเหมาะสมของสถานการณ์ 1) วิธีการลับ เมื่อเกรงว่าผู้ลงคะแนนจะเกรงใจหรือกลัวอิทธิพล 2) วิธีการกระซิบ เมื่อต้องการความรวดเร็วแต่ยังรักษาความลับ และ 3) วิธีการเปิดเผย เมื่อมั่นใจในความบริสุทธิ์ใจของสมาชิก โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบแจกสลากและนับคะแนนเรียกว่า สลากคาหาปกะ ที่ต้องเป็นกลางและเที่ยงธรรม (Vin. II. 84) สะท้อนให้เห็นว่าพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับกระบวนการลงมติที่ตรวจสอบได้และมีระบบคัดกรองเพื่อให้แน่ใจว่าเสียงข้างมากนั้นเป็นเสียงที่มีคุณภาพ

**3. ตัสสปายลิกา** การบริหารความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ การระงับข้อพิพาทด้วยการลงโทษผู้ทำผิดที่ยอมรับสารภาพตามจริง ไม่ใช่การบังคับให้รับผิดหรือการลงโทษโดยปราศจากคำรับสารภาพ กระบวนการนี้เน้นที่มนธรรมสำนึกของผู้กระทำผิด การยอมรับความจริงเป็นก้าวแรกของการให้อภัยและการกลับเข้าสู่สังคม ซึ่งตรงกับหลักการของ ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ที่มุ่งเน้นการเยียวยาความสัมพันธ์และการสำนึกผิด มากกว่าการลงโทษเพื่อสร้างความเจ็บปวด (Braithwaite, 2002) การบริหารแบบนี้ช่วยลดความเคียดแค้นและป้องกันการจองเวรซึ่งเป็นรากเหง้าของความแตกแยก

**4. ตินวัตถการกนิย** วัตรกรรมการประนีประนอมเพื่อรักษาองค์กร แปลว่า ระงับดุจกลบไว้ด้วยหญ้า เป็นวิธีระงับความขัดแย้งที่ใช้ในกรณีข้อพิพาทที่รุนแรง ยืดเยื้อ ซับซ้อน หรือเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก จนหาคนผิดถูกได้ยาก และหากขุดคุ้ยต่อไปรังแต่จะสร้างความแตกแยกหรือความเสียหายใหญ่หลวงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร สงฆ์จึงมีมติให้เลิกแล้วต่อกัน โดยการแสดงอาบัติคืนต่อกันทั้งสองฝ่ายโดยไม่ต้องชำระความผิดเดิม เพื่อรักษาความสามัคคีของหมู่คณะเป็นตัวตั้ง วิธีนี้แสดงถึงภูมิปัญญาชั้นสูงในการบริหารความขัดแย้งที่ยอมสละความถูกต้องระดับปัจเจก เพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์กร เปรียบเสมือนการยอมตัดอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต แต่ต้องทำด้วยความระมัดระวังและได้รับความยินยอมพร้อมใจจากทุกฝ่าย

## ถอดบทเรียนกรณีศึกษาวิกฤตการณ์เมืองโกสัมพี

กรณีศึกษาวิกฤตการณ์เมืองโกสัมพีเป็นตัวอย่างคลาสสิกที่แสดงให้เห็นถึงพลวัตของความขัดแย้งที่เริ่มจากเรื่องเล็กน้อย (น้ำชำระในห้องน้ำ) จนลุกลามกลายเป็นวิกฤตระดับองค์กร ที่แม้แต่พระพุทธองค์ก็ทรงห้ามปรามไม่อยู่ในเบื้องต้น (Vin. I. 337-357) บทเรียนสำคัญทางรัฐศาสตร์และบริหารศาสตร์ที่ถอดได้จากเหตุการณ์นี้คือ

**1. ระยะเวลาตัวและการยึดติดในบทบาท** ความขัดแย้งเริ่มจากทิวฐิมานะที่ไม่ตรงกันระหว่าง พระวินัยธร (ผู้เชี่ยวชาญกฎหมาย) ที่มองปัญหาในเชิงนิติศาสตร์อย่างเคร่งครัด กับ พระธรรมกถึก (ผู้เชี่ยวชาญ



ธรรมะ) ที่มองปัญหาในเชิงเจตนา ปัญหาบานปลายเมื่อต่างฝ่ายต่างถือดีและระดมลูกศิษย์มาเป็นพวก สะท้อนปัญหา การเมืองภายในองค์กรที่เกิดจากการยึดติดในบทบาทหน้าที่จนลืมเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

**2. มาตรการแทรกแซงทางสังคมและบทบาทของประชาสังคม** เมื่อภิกษุไม่เชื่อฟังพระพุทธโอวาทเรื่องการปรองดอง พระพุทธองค์ทรงเลือกใช้วิธีการคว่ำบาตรทางอ้อม โดยการหลีกเลี่ยงไปปลีควิวก ซึ่งเป็น การส่งสัญญาณทางการเมืองให้ประชาคมเข้ามามีบทบาท ชาวเมืองโกสัมพีจึงใช้มาตรการไม่ถวายอาหารและไม่กราบไหว้ เพื่อกดดันให้ภิกษุทั้งสองฝ่ายสำนึกผิด สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม เป็น กลไกสำคัญในการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจของคณะสงฆ์ เมื่อกลไกภายในล้มเหลว

**3. พิธีกรรมแห่งการสมานฉันท์** เมื่อภิกษุสำนึกผิด การกลับมาสามัคคีกันมิใช่เพียงการจับมือและ จบเรียง แต่ต้องผ่านกระบวนการทางสังฆกรรมที่เรียกว่า สามัคคีอุโบสถ คือการทำสังฆกรรมร่วมกันใหม่อย่าง เป็นทางการ เพื่อยืนยันสถานภาพการเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์และบริสุทธิ์ใจ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า สังฆสามัคคี ที่ แท้จริงต้องตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้องตามหลักการ มิใช่การประนีประนอมแบบขอไปที (พระพรหมคุณา ภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2555) และต้องมีกระบวนการเชิงสัญลักษณ์เพื่อเยียวยาจิตใจของชุมชนให้กลับมาเป็น หนึ่งเดียวกัน

## โมเดลพุทธนวัตกรรมการบริหารคณะสงฆ์

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในคัมภีร์พระวินัยปิฎก ผนวกกับการตีความในบริบทการบริหาร จัดการสมัยใหม่ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบโมเดลพุทธนวัตกรรมเพื่อความสามัคคี (Buddhist Innovation for Harmony Model: BIH Model) โมเดลนี้มีใช้เพียงกรอบแนวคิดทางทฤษฎี แต่เป็นกลไก ปฏิบัติการที่เปลี่ยนหลักการนามธรรม สู่การปฏิบัติรูปธรรม เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตศรัทธาและความขัดแย้งใน ปัจจุบัน โดยมีองค์ประกอบเชิงโครงสร้างและพลวัตขับเคลื่อน 4 ประการที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

**1. การมีส่วนร่วมบนฐานปัญญาและการไตร่ตรอง** สังฆกรรมคือนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการมี ส่วนร่วมจากการแสดงความเห็นตามสภาวะทางอารมณ์ มาสู่การมีส่วนร่วมอย่างมีวิจารณญาณ หรือที่เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบไตร่ตรองในบริบทพุทธธรรม

1) กระบวนการตั้งญัตติ การที่พระวินัยบังคับให้มีการตั้งญัตติแจ้งวาระล่วงหน้า มิใช่เพียงพิธี การทางกฎหมาย แต่คือกุศโลบายในการบริหารจัดการวาระการประชุม เพื่อให้สมาชิกได้เตรียมตัวศึกษาข้อมูล และใช้โยนิโสมนสิการไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียก่อนเข้าประชุม กระบวนการนี้ช่วยป้องกันการตัดสินใจแบบ ฉาบฉวยที่เกิดจากอคติหรือความไม่รู้ และสร้างวัฒนธรรมการประชุมที่เน้นข้อมูลและความถูกต้องมากกว่า วาทศิลป์

2) คุณสมบัติของผู้มีส่วนร่วม สังฆกรรมมิได้เปิดโอกาสให้ใครก็ได้เข้ามามีอำนาจตัดสินใจโดย ปราศจากคุณสมบัติ พระวินัยระบุว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในสังฆกรรมต้องเป็นผู้ที่ ฉลาดและสามารถและมีความ แก่ล้าวก้า ในการวินิจฉัยธรรมวินัยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Drucker (1999) ที่มองว่าการตัดสินใจที่มีคุณภาพต้องมาจาก Knowledge Workers ที่มีความรู้จริงและกล้าแสดงจุดยืนทาง



จริยธรรม มิใช่มาจากอำนาจดิบหรือพวกพ้อง การมีส่วนร่วมในสังฆกรรมจึงเป็นการระดมปัญญา เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด มากกว่าการแข่งขันเอาชนะคะคานกันด้วยจำนวนเสียง

**2. กลไกการตรวจสอบถ่วงดุลและช่วงเวลาแห่งสติ** พระพุทธองค์ทรงออกแบบระบบป้องกันความผิดพลาดไว้อย่างรัดกุมผ่านกระบวนการสวดประกาศ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกชะลอความเร็วของการใช้อำนาจและสร้างความยุติธรรมเชิงกระบวนการ

1) ช่วงเวลาแห่งการทบทวน การสวดประกาศ 1 ครั้ง (ในญัตติทุติยกรรม) หรือ 3 ครั้ง (ในญัตติจตุตถกรรม) เปรียบเสมือนช่วงเวลาคูลดาวน์ทางปัญญาที่เปิดโอกาสให้ที่ประชุมได้หยุดคิด ทบทวน และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนที่มติจะมีผลบังคับใช้ ช่วงเวลานี้เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ฟังอย่างลึกซึ้ง และพิจารณาว่าญัตตินั้นชอบด้วยธรรมหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนการตัดสินใจที่อาจใช้อารมณ์ชั่ววูบให้กลายเป็นการตัดสินใจที่ผ่านการกลั่นกรอง

2) การป้องกันและบทบาทของฝ่ายค้าน กระบวนการนี้ช่วยป้องกันปรากฏการณ์การคิดตามกลุ่ม ที่สมาชิกมักเผลอออกไปตามผู้นำโดยไม่ไตร่ตรอง พระวินัยอนุญาตและคุ้มครองสิทธิในการคัดค้านตราบเท่าที่การคัดค้านนั้นเป็นไปเพื่อรักษาธรรมวินัย การเปิดโอกาสให้คัดค้านได้ในทุกช่วงจังหวะของการสวดประกาศ ทำหน้าที่เสมือนการอ่านวาระร่างกฎหมายในระบบรัฐสภา ที่ต้องการความรอบคอบสูงสุด เพื่อให้มั่นใจว่ามติที่นั่นบริสุทธิ์ยุติธรรมและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และป้องกันเผด็จการเสียงข้างมากที่อาจละเมิดหลักการพื้นฐาน

**3. ความเสมอภาคภายใต้กฎและการละลายชนชั้น** ในปริณทลของสังฆกรรมหรือเขตสีมา โครงสร้างอำนาจทางสังคมแบบจารีต เช่น ระบบวรรณะหรือยศถาบรรดาศักดิ์ จะถูกรื้อถอนชั่วคราวและแทนที่ด้วยโครงสร้างแห่งธรรมที่เสมอภาค

1) พื้นที่ศักดิ์สิทธิ์แห่งความเสมอภาค เมื่อก้าวเข้าสู่เขตสีมาเพื่อทำสังฆกรรม ภิกษุทุกรูปไม่ว่าจะเป็นพระมหาเถระผู้ใหญ่ หรือพระบวชใหม่ (นวกะ) ต่างมีสถานภาพเป็นสมาชิกแห่งสงฆ์ที่มีสภาวะเสมอภาคกัน เปรียบเสมือนน้ำในมหาสมุทรที่มีรสเดียว สมาชิกทุกคนมีสิทธิ 1 เสียงเท่ากันในการแสดงความเห็นหรือคัดค้าน หากเห็นว่าการกระทำนั้นขัดต่อพระธรรมวินัย (Vin. I. 319) นี่คือนวัตกรรมทางสังคมที่ก้าวหน้ามากในยุคพุทธกาลและยังคงทันสมัยในปัจจุบัน

2) การลดระยะห่างแห่งอำนาจ หลักการนี้เป็นนวัตกรรมที่ทำลายระบบศักดินาและระบบอาวุโสแบบเคร่งครัด โดยเปลี่ยนมาเน้นระบบธรรมอาวุโสหรือการเคารพกันด้วยคุณธรรม ในการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสามัคคี เพราะเมื่อสมาชิกรู้สึกว่าตนได้รับความเคารพในฐานะปัจเจกบุคคลที่มีคุณค่าและมีความเสมอภาคภายใต้กฎกติกาเดียวกัน ความระแวงและความขัดแย้งเชิงโครงสร้างจะลดลง นำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญที่สุด

**4. เอกภาพทางจิตวิญญาณผ่านกระบวนการทางกายภาพ** สังฆกรรมไม่ได้เรียกร้องเพียงความสามัคคีทางใจที่เป็นนามธรรม แต่บังคับให้เกิดกระบวนการทางกายภาพเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางจิตวิญญาณและสังคมจิตวิทยา

1) กายสามัคคีและเทคโนโลยีแห่งการรวมกลุ่ม กฎเกณฑ์เรื่องหัตถบาส (ระยะห่างระหว่างภิกษุที่นั่งห่างกันไม่เกิน 1 ศอก) และการห้ามทำสังฆกรรมโดยผ่านตัวแทนบังคับให้สมาชิกต้องมาเผชิญหน้าและอยู่ร่วมกันในพื้นที่กายภาพจริง สิ่งนี้สร้างผลกระทบจากความใกล้ชิดที่ช่วยลดอคติและช่องว่างระหว่างบุคคล การต้องนั่งใกล้ชิดกันทำให้ยากต่อการสร้างศัตรูหรือแบ่งแยกฝ่ายอย่างรุนแรง

2) จิตตสามัคคีและสภาวะอารมณ์ร่วม การที่ทุกคนต้องทำกิจกรรมเดียวกัน เปล่งวาจาภาษาบาลีเดียวกัน ในเวลาและสถานที่เดียวกัน ก่อให้เกิดจิตวิทยาหมู่ที่ Emile Durkheim เรียกว่า Collective Effervescence ซึ่งหล่อหลอมความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวหรือเอกภาพของหมู่คณะ กระบวนการทางสังฆกรรมจึงเป็นเครื่องมือทางสังคมจิตวิทยาที่แปลงความหลากหลายของปัจเจกชนให้กลายเป็นพลังร่วมขององค์กรได้อย่างทรงพลัง และก่อให้เกิดสามัคคีที่จับต้องได้ (Harvey, 2013)

**5. การประยุกต์ใช้ในบริบทคณะสงฆ์ไทยปัจจุบัน** ปัจจุบัน การบริหารคณะสงฆ์ไทยภายใต้พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีลักษณะโครงสร้างแบบราชการที่รวมศูนย์อำนาจสูง ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างอำนาจตามกฎหมายของเจ้าอาวาสหรือเจ้าคณะปกครอง กับเจตนารมณ์แห่งการมีส่วนร่วมของพระธรรมวินัย สภาพการณ์นี้อาจลดทอนความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในหมู่คณะและนำไปสู่ความขัดแย้งสะสม บทความนี้จึงเสนอแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการบูรณาการจิตวิญญาณแห่งสังฆกรรม มาปรับใช้กับการบริหารกิจการคณะสงฆ์สมัยใหม่ ดังนี้

1) จากการปกครองแบบสั่งการสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อลดช่องว่างของระบบอำนาจนิยมในระดับวัด ควรฟื้นฟูระบบสังฆาภิบาลให้เป็นรูปธรรมมากกว่าเป็นเพียงพิธีกรรม

(1) การใช้กลไกอปโลกนกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์: การบริหารวัดไม่ควรขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเจ้าอาวาสเพียงผู้เดียว แต่ควรใช้เวทีประชุมสงฆ์ในวันอุโบสถ (วันพระ) ที่ภิกษุมาประชุมพร้อมกัน ให้เป็นเวทีแห่งการปรึกษาหารือแจ้งข่าวสาร และขอความเห็นชอบในกิจการสำคัญของวัด เช่น การก่อสร้างถาวรวัตถุ หรือการจัดงานประเพณี โดยนำรูปแบบของอปโลกนกรรม (การแจ้งเพื่อขอฉันทามติ) มาปรับใช้เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และความโปร่งใสในหมู่คณะ (พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, 2557)

(2) การกระจายอำนาจสู่คณะทำงาน ประยุกต์ใช้หลักยุติธรรม (การสมมติแต่งตั้งเจ้าหน้าที่) ในการแต่งตั้งคณะกรรมการสงฆ์ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นทางการตามความรู้ความสามารถ เช่น ฝ่ายสาธารณูปการ ฝ่ายการศึกษา หรือฝ่ายเผยแผ่ เพื่อกระจายภาระงานและอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยลดภาระของเจ้าอาวาสและสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

2) การจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธสันติวิธี ในยุคที่ความขัดแย้งสามารถลุกลามได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อออนไลน์ การใช้เพียงอำนาจสั่งการทางกฎหมายอาจไม่เพียงพอและอาจสร้างแรงต้าน

(1) การใช้กระบวนการสัมมุขาวินัยก่อนเข้าสู่กระบวนการทางกฎหมาย เมื่อเกิดอธิกรณ์หรือข้อพิพาท ควรส่งเสริมให้มีกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง โดยใช้หลักสัมมุขาวินัย คือการเปิดพื้นที่ปลอดภัย ให้คู่กรณีได้เผชิญหน้าเพื่อปรับความเข้าใจต่อหน้าคณะสงฆ์ที่เป็นกลาง แทนที่จะเร่งใช้อำนาจ



นิคหกรรมหรือการฟ้องร้องทางกฎหมายรัฐ ซึ่งมักจะจบลงด้วยความแตกแยกถาวร การเปิดโอกาสให้ชี้แจง และรับฟังจะช่วยลดความคับแค้นใจและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว

(2) การประยุกต์ใช้วัฒนธรรมการวินัยในระดับสังคม ในกรณีความขัดแย้งทางความคิดเห็นที่แบ่งฝักฝ่ายอย่างรุนแรงในวงการสงฆ์ ควรพิจารณานำหลักการประนีประนอมเพื่อรักษาองค์กรมาใช้ โดยเน้นที่การแสวงหาจุดร่วมและละวางที่ปฏิสัมพันธ์เพื่อประโยชน์สูงสุดของพระศาสนา มากกว่าการมุ่งเอาชนะคะคานากันจนองค์กรล่มสลาย

3) ธรรมชาติของข้อมูลและความโปร่งใสด้วยเทคโนโลยี หนึ่งในปัญหาใหญ่ที่ก่อกวนศรัทธาคือความไม่โปร่งใสเรื่องศาสนสมบัติ การนำหลักการสังฆกรรมมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยกู้คืนศรัทธาได้

(1) ยุติคดีดิจิทัลเพื่อความโปร่งใส หลักการของยุติคดีคือการแจ้งให้ทราบควรถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของวัด โดยเฉพาะบัญชีรายรับ-รายจ่าย และการจัดการทรัพย์สิน ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลหรือเว็บไซต์ของวัด ให้ทั้งคณะสงฆ์และประชาคม (อุบาสกอุบาสิกา) สามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ การทำเช่นนี้เทียบได้กับการสวดยุติเพื่อประกาศความบริสุทธิ์ ซึ่งจะช่วยสร้างเกราะป้องกันข้อครหาและสร้างความไว้วางใจจากสาธารณชน (Phra Brahmagunabhorn, 2013)

(2) การใช้เทคโนโลยี Blockchain ในการลงมติ ในอนาคต อาจมีการพิจารณานำเทคโนโลยี Blockchain มาประยุกต์ใช้กับการลงมติในกิจการสงฆ์บางประเภทที่ต้องการความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันการปลอมแปลงและยืนยันฉันทามติที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ "สลาก" ในอดีต

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นผู้นำวิถีพุทธ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจะสำเร็จไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การประยุกต์ใช้สังฆกรรมจึงต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาคน การสร้างพระสังฆาธิการธรรมาภิบาล สถาบันการศึกษาสงฆ์ควรบรรจุหลักสูตรที่เน้นทักษะการเป็นผู้นำเชิงกระบวนการที่สามารถนำการประชุมแบบสังฆกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการฟังอย่างลึกซึ้งและมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง มากกว่าการผลิตผู้บริหารที่เน้นเพียงการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้พระสังฆาธิการเป็นต้นแบบของผู้นำที่ครองตน ครองคน และครองงานด้วยหลักธรรมมาธิปไตยอย่างแท้จริง

## บทสรุป

การศึกษาและวิเคราะห์สังฆกรรมในพระวินัยปิฎก มิได้นำไปสู่ข้อสรุปเพียงในเชิงพิธีกรรมหรือศาสนบัญญัติเท่านั้น แต่ได้เปิดเผยให้เห็นถึงพุทธนวัตกรรมการบริหารที่ก้าวหน้าและท้าทายกาลเวลา พระพุทธองค์ทรงวางรากฐานธรรมาธิปไตยที่สานความศักดิ์สิทธิ์ของกฎระเบียบเข้ากับจริยธรรมของผู้ปฏิบัติอย่างไร้รอยต่อ สังฆกรรมจึงทำหน้าที่เป็นทั้งธรรมนูญการปกครองและเครื่องมือทางสังคมที่ทรงประสิทธิภาพในการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังสร้างสรรค์ และเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นเอกภาพ การหวนกลับมาถอด



บทเรียนจากพระวินัยจึงมิใช่การถอยหลังเข้าคลอง แต่คือการรื้อฟื้น DNA แห่งความสามัคคี เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้คณะสงฆ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสง่างามท่ามกลางวิกฤตศรัทธาในโลกสมัยใหม่

## องค์ความรู้

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ ผู้เขียนขอเสนอองค์ความรู้ในการขับเคลื่อน 3 ระดับ ดังนี้

**1. ระดับนโยบาย** มหาเถรสมาคมและสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรส่งเสริมระเบียบปฏิบัติที่เอื้อให้วัดและชุมชนสงฆ์ท้องถิ่นใช้กลไกสังฆกรรมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ เช่น การจัดการศาสนสมบัติ หรือการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สงฆ์ โดยลดขั้นตอนการสั่งการจากส่วนกลางลงในเรื่องที่สามารถจบได้ในระดับพื้นที่ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลท้องถิ่น ส่วนการปฏิรูปกฎหมายคณะสงฆ์ ควรมีการพิจารณาทบทวน พ.ร.บ. คณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับหลักสังฆาธิปไตยในพระวินัยมากขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มบทบัญญัติที่รับรองสถานะของมติสงฆ์ ในระดับวัดให้มีผลทางกฎหมายรัฐ เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างกฎหมายทางโลกและทางธรรม

**2. ระดับวิชาการและการศึกษา** การพัฒนาหลักสูตรพุทธบริหารศาสตร์จากพระวินัย มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพระสังฆาธิการที่ไม่ใช่เพียงการนำทฤษฎีบริหารตะวันตกมาจับ แต่เป็นการถอดรหัส กระบวนการสังฆกรรมมาสร้างเป็นโมเดลการบริหารโดยใช้กรณีศึกษาจากพระไตรปิฎก เป็นฐานการเรียนรู้ สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ควรสนับสนุนให้มีการวิจัยเชิงทดลองในวัดต้นแบบที่นำระบอบสังฆกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการเต็มรูปแบบ เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จและอุปสรรคก่อนขยายผลสู่ระดับชาติ

**3. ระดับปฏิบัติสำหรับพระสังฆาธิการ** เปลี่ยนบทบาทผู้อำนวยความสะดวก เจ้าอาวาสยุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ใช้อำนาจสั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการประชุมสงฆ์ กระตุ้นให้พระลูกวัดกล้าแสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด ควรนำระบอบโปกกนกรรม (การหารือ) มาใช้ให้เป็นวิถีปกติ ไม่ใช่ทำเฉพาะเมื่อมีปัญหา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของความสามัคคีที่ยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส. (2541). *วินัยมุข เล่ม 3*. (พิมพ์ครั้งที่ 38). กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). (2529). *ธรรมาธิปไตย*. สุราษฎร์ธานี: ธรรมทานมูลนิธิ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2555). *วินัย: เรื่องใหญ่กว่าที่คิด*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.



- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2556). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. กรุงเทพฯ: ผลิตจิมม์.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2561). *สังฆสามัคคี*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระไพศาล วิสาโล. (2546). *พุทธศาสนาไทยในอนาคต: แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สดศรี-สฤณีวงศ์.
- พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร. (2557). *การบริหารกิจการคณะสงฆ์*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2565). *รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2565*. นครปฐม: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- Bechert, H., & Gombrich, R. F. (Eds.). (1984). *The World of Buddhism: Buddhist Monks and Nuns in Society and Culture*. London: Thames and Hudson.
- Braithwaite, J. (2002). *Restorative Justice & Responsive Regulation*. Oxford: Oxford University Press.
- Buddhadasa Bhikkhu. (1986). *Dhammic Socialism*. Bangkok: Thai Inter-Religious Commission for Development.
- Campbell, H. A. (2012). *Digital Religion: Understanding Religious Practice in New Media Worlds*. London: Routledge.
- Chanchaochai, D. (2008). *Dhammocracy: A new form of politics*. Bangkok: DMG Books.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. London: Sage.
- Harvey, P. (2013). *An Introduction to Buddhism: Teachings, History and Practices* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Horner, I. B. (Trans.). (1951). *The Book of the Discipline (Vinaya-Pitaka) Vol. IV*. London: Pali Text Society.
- McCargo, D. (2004). Buddhism, democracy and identity in Thailand. *Asian Survey*, 44(2), 155-170.
- Rhys Davids, T.W., & Oldenberg, H. (Trans.). (1881). *Vinaya Texts (Part I)*. Oxford: Clarendon Press.
- Sasaki, S. (2011). *Buddhist Monastic Rules and Their Application in Modern Times*. Kyoto: Otani University.
- Wijayaratna, M. (1990). *Buddhist Monastic Life: According to the Texts of the Theravada Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.